Cooperating to reach excellence

The Factory Management INSTITUTE

ji kōtei kanketsu [1]

Serie: Recuperar la calidad n.° 1 del mundo 49:

Se necesita ahora la innovación de cuello blanco

Yukio Yamamoto
(Periodista, ex redactor editorial de Nikkan Kogyo Shimbun)

Traducción al Español del artículo publicado en:

https://www.techno-con.co.jp/info/back9_1212a.html

Eduardo L. Garcia – 2023

Durante mucho tiempo se ha señalado que la productividad de los trabajadores administrativos japoneses es baja. La responsabilidad de la gerencia que lo descuidó es importante. El sentido común en el mundo es que las horas extra por día son 2 horas o menos, y el total de horas extra por mes es 40 horas o menos. Comparado con eso, las horas extras de los trabajadores administrativos japoneses son demasiadas. Esta es una de las razones de la alta estructura de costos de Japón. Combinado con el yen súper fuerte, no hay duda de que este alto costo es un obstáculo para la competencia entre las empresas internacionales. Es un tema antiguo y nuevo, pero debemos impulsar reformas estructurales, incluidas las de nivel de gestión, que eleven la productividad de los trabajadores administrativos lo antes posible y, como resultado, mejoren la calidad del trabajo. Ahora que las TIC (Tecnologías de la Información y la Comunicación) se están desarrollando a un alto nivel, existe una necesidad urgente de trabajar de inmediato en la innovación de cuello blanco que utiliza esta tecnología.

Desde un punto de vista internacional, la productividad de los sitios de fabricación japoneses es muy apreciada. Sin embargo, según una encuesta de la OCDE (Organización para el Desarrollo Económico y la Cooperación), la productividad de los trabajadores administrativos ocupa el puesto 12 entre 34 países miembros. Según la misma encuesta, se estima que la productividad

[1] [jp] ***Ji-Kotei-Kanketsu*** 「自工程完結」: [eng] "Self-process completion" [esp] "Autocompletar/Finalizar el proceso propio". La expresión en Japonés no se ha treducido en todos los casos y permanence sólo por razones de claridad en el texto.

de Japón es entre un 20 y un 30 % inferior a la de los principales países occidentales. Si bien los sitios de fabricación de Japón están logrando el máximo rendimiento con la cantidad mínima de trabajadores, todavía hay muchos trabajadores excedentes ocultos entre los trabajadores administrativos, especialmente en los departamentos de la oficina central. Los dueños de negocios también están comenzando a notarlo. En muchos casos, el objetivo de la reciente reestructuración se sitúa en esta división de la sede central. Hoy, solo aquellos con altos conocimientos, habilidades, saber hacer, estrategia y liderazgo pueden sobrevivir entre los trabajadores de cuello blanco.

Toyota Motor Corporation, que tiene una reputación de alta productividad, se ha centrado en mejorar la calidad y la productividad de sus departamentos administrativos, administrativos e indirectos en los últimos años haciendo uso de sus conocimientos y sistemas. Esta vez, me gustaría informar sobre sus objetivos, mecanismo y cuestiones futuras.

1. Actividad de mejora de la calidad en toda la empresa Objetivos de la Finalización del Proceso Propio (JI-KOTEI-KANKETSU)

Las regulaciones de auditoría de Toyota (versión revisada) incluyen:

1. Captar directamente las solicitudes de los consumidores y reflejarlas en los productos;
2. Auditar la calidad del producto y las operaciones comerciales y mejorarlas

Es la actividad TQM (gestión de calidad de toda la empresa) de la empresa la que invierte esto. Como filosofía básica:

I. El cliente es lo primero;
II. La mejora constante;
III. La participación de todos los empleados

Estos son los tres pilares para mejorar la calidad y el desempeño en el lugar de trabajo (mejora de la productividad = reducción de costos), y como una extensión del esfuerzo individual, y para mejorar la vitalidad (desempeño) de la organización.

Utilizando el conocimiento cultivado a través del Sistema de Producción de Toyota, etc., la empresa ha implementado actividades en toda la empresa que se extienden horizontalmente a los departamentos administrativos.

Lo que estamos haciendo actualmente (desde 2007) es la actividad de "autocompletar el proceso propio". La primera etapa son las actividades "TPK (Toyota Product Kaizen)". Fue un movimiento para erradicar defectos, errores y problemas en productos, servicios y trabajos a través de actividades de mejora. Las actividades de finalización del autoproceso actualmente en curso progresaron rápidamente a principios de la década de 2000.

En respuesta a la globalización de la empresa, al vincular orgánicamente la ciencia SQC (control de calidad estádistico), CS (satisfacción del cliente), actividades de mejora y actividades del círculo de control de calidad global, nuestro objetivo es mejorar la calidad de Toyota global y la calidad del trabajo.

Con el fin de responder con flexibilidad a los cambios en el entorno empresarial que cambian rápidamente, como la expansión de la globalización, la evolución tecnológica de los vehículos HV

(híbridos) y la sofisticación de las TIC, las actividades de cambio y la finaliación del proceso propio (Ji-Kotei-Kanketsu) sirven para para reformar la conciencia de los empleados y revisar los métodos de trabajo. En 2010 se integró el movimiento Ji-Kotei-Kanketsu y, en este año fiscal, se estableció una nueva Sede de promoción del concepto El cliente es lo Primero (supervisada por Shinichi Sasaki, vicepresidente), y se transfirió a el departamento de promoción de TQM para promover la " Finalización del Proceso Propio" como parte de la promoción de TQM. Así estamos ampliando nuestras actividades. Las raíces del concepto de autocompletado se encuentran en el concepto de desarrollo del fundador Sakichi Toyoda para el telar automático Toyoda Model G. El motivo está equipado con un mecanismo que se detiene automáticamente cuando se rompe el hilo, revelando el problema y realizando mejoras hasta que se soluciona la causa raíz. "La calidad está integrada en el proceso", y solo los productos sin defectos se envían al siguiente proceso, que es el cliente. Para hacerlo, debo enorgullecerme y responsabilizarme del trabajo que se me ha encomendado.

Suele decirse que “fabricar es desarrollar personas”, pero también es posible pensar que “la gestión de empresas es desarrollar personas”. La actividad de finalización del proceso propio (*Ji-Kotei-Kanketsu*) se basa en esta idea, y también fomenta seres humanos que pueden juzgar la calidad de su propio trabajo en el mismo acto en el que se realiza, y actuar en consecuencia. Es el autocrecimiento personal autónomo, y también es una actividad de educación de recursos humanos que nunca causará problemas a los demás. Hay dos grandes cambios ambientales detrás de la promoción de esta actividad. El primero es la sofisticación y complejidad de la tecnología. Como resultado, la división del trabajo y la subdivisión del trabajo progresan, y los procesos comerciales se vuelven más complicados y diversos. Como resultado de ello, existe un riesgo de pérdida de negocio, porque ourren inconsistencias en las especificaciones, donde los productos se entregan sin la calidad suficiente. El segundo es la rápida expansión de los negocios. Como resultado del ajetreo del trabajo y la diversificación de los recursos humanos de trabajo, así como la transmisión y utilización del saber hacer, las cosas que se deben hacer se saltan u omiten, o el conocimiento se entierra y no se utiliza. Para solventar esta situación, la empresa eligió la vía de la realización de autoprocesos (*Ji-Kotei-Kanketsu*), basada en la vuelta a los orígenes (espíritu fundacional).

2. Cómo proceder con la finalización del proceso propio y sus resultados

Básicamente, nuestro objetivo es subir en espiral girando el ciclo de Deming.

P (Plan): Aclarar el propósito y las metas del trabajo.

En otras palabras, para quién (el siguiente proceso = cliente), decidimos de forma independiente qué valor (necesidades) proporcionar y cuándo. Luego, aclarar el proceso para lograrlo y organizar los arreglos (proceso general, incluidos los departamentos relacionados). A continuación, lo desglosamos en trabajos elementales y aclaramos las condiciones necesarias (condiciones de producto no defectuoso/criterios de juicio). En otras palabras, es necesario descomponer el proceso de trabajo organizado en un estado en el que la persona a cargo pueda juzgar si el trabajo está bien hecho o mal hecho, y pueda manejarlo. Y prepararemos un entorno en el que se pueda utilizar la historia y la acumulación de conocimiento.

Luego, gire hacia (práctica) → C (evaluación) → A (mejora).

Ejemplo de Traducción de especificaciones de automóviles

Como ejemplo práctico de esto (buenas condiciones del producto y criterio de juicio), tomaremos el "trabajo de traducción de especificaciones de automóviles".

El flujo de trabajo es el siguiente: (1) Verificar y preparar las especificaciones (en japonés) del modelo de vehículo para traducir (2) Traducir las especificaciones al inglés (3) Configurar para las especificaciones (4) Solicitar impresión.

Antes de comenzar a trabajar, confirme que todos los elementos necesarios (condiciones del producto no defectuoso) estén presentes. Las buenas condiciones del producto aquí se refieren a las siguientes cinco áreas.

1. **Entrada**: Información de especificaciones del modelo de automóvil traducido. Información de especificaciones de modelos similares en el pasado.
2. **Habilidad**: Eiken [Jitsuyo Eigo Gino Kentei (Test in Practical English Proficiency)] nivel 2 o superior, comprensión de la terminología automotriz, etc.
3. **Herramientas**: Sistema de traducción, tabla de comparación japonés-inglés de términos técnicos. Diccionarios, traductores de inglés, etc.
4. **Método**: Recoger términos técnicos y traducirlos primero en el glosario de automoción.
5. **Puntos a tener en cuenta/Razones**: Recoger ejemplos de fallas pasadas (por ejemplo, los términos técnicos no se tradujeron correctamente, etc.) y preparar contramedidas.

Después de preparar y reconocer todas estas cosas, procedemos con el trabajo elemental (traducción al inglés), y antes de que el trabajo esté terminado, tenemos que hacer criterios de juicio (que todos los elementos de la especificación hayan sido traducidos, que los términos técnicos coincidan con el japonés-inglés). Tabla de comparación, después de confirmar que no hay puntos de insatisfacción del cliente, si falta algo en el siguiente proceso, etc.), se envía al siguiente proceso (solicitud de impresión).

Ejemplo de un Departamento de Ingeniería

Ahora se muestra un ejemplo de un determinado departamento de ingeniería (durante dos años a partir de 2009) como ejemplo de los resultados de estas actividades. La plantilla de este departamento es de 128 personas, incluyendo dirección e indirectos. Al promover sus actividades, el departamento enfatiza los siguientes seis puntos, constantemente realiza cuestionarios, "visualiza" los resultados y los comparte. Estos seis puntos también son KPI (Indicadores clave de rendimiento). Los 6 puntos son (1) grado de comprensión del propósito del trabajo (2) claridad de los criterios de trabajo (3) comprensión de la satisfacción del cliente (4) visualización del trabajo (5) establecimiento de resultados (6) organización. Se demostró acumulación de conocimientos en un gráfico de radar para medir el progreso. Como resultado, logramos reducir la cantidad de personal en aproximadamente un 18 % = 23 personas.

El Sr. Hiroyoshi Suzuki, responsable de promover esta actividad (Director de la Oficina de Promoción de Finalización de proceso propio —J*i-Kotei-Kanketsu*—, Departamento de Promoción de TQM), dijo que los principales temas y puntos a tener en cuenta son —Primero crear un manual y obligar a su estricta observancia, y como resultado, producirá personas que no piensan ya en ello. Segundo, debemos pernsar que la finalización del propio proceso (*Ji-Kotei-Kanketsu*) requiere horas-hombre al principio. Si eso sucede, todos dudan. A corto plazo, la inspección es posible. Pero debe tratar de hacer que la gente entendiera que no es así, y demostrarlo" —recuerda.

Señalaré algunos puntos al respecto. Cambios de salida (complejidad, sofisticación, diversificación) con los tiempos asociados a cada trabajo. Establecer constantemente la conciencia de que todo lo que no tiene valor agregado es un desperdicio. Visualiza y simplifica todo el proceso. Elimine por completo los errores, como la cantidad de taréas a rehacer, mientras tanto. También son necesarios procesos previos y posteriores, y arreglos y ajustes con partes relacionadas. La modularización también es necesaria para no complicar cuando los problemas ocurren con frecuencia en todas las industrias. Aumentar la conciencia y el comportamiento individual motivará a la empresa en su conjunto a erradicar defectos, errores, problemas y quejas (a los clientes) directamente. Para elevar el nivel, compare trabajos similares y apunte a las mejores prácticas. Y finalmente se debe aplicar el concepto de finalización del proceso propio al trabajo no rutinario o creativo.

Y ahora, en el próximo paso, nuestro objetivo es aplicarlo a nuevos negocios. Para facilitar esto, estamos acelerando el desarrollo de libros de texto para que el método científico de resolución de problemas pueda usarse ampliamente.

3. Aplicación de la política básica de “5S para trabajo administrativo” y “TPS” (Toyota Production System)

El propósito de 5S (clasificación, orden, limpieza, limpieza y disciplina) es (1) mejorar la calidad y eficiencia del trabajo, (2) aumentar la precisión y velocidad del trabajo, y (4) Reducir costos (5) Efectivo uso del espacio (6) Cultivo de un lugar de trabajo confortable. En resumen, mejorar la independencia de cada persona, el buen trabajo en equipo y el liderazgo. Así, el objetivo final es desarrollar recursos humanos de alta calidad, mejorar las habilidades de gestión, revitalizar la organización, y fortalecer la estructura organizacional para llevar a cabo de manera sostenida todas las actividades de mejoramiento de la gestión.

En el caso de Toyota, las actividades de 5S se posicionan como una base importante, pero actualmente están enfocadas en los siguientes tres puntos en el despliegue de Ji-Kotei-Kanketsu.

1. **Seguridad en el trabajo:** En el pasado, las actividades se centraban principalmente en los sitios de fabricación, pero recientemente se han implementado diversas actividades a nivel de empresa o individualmente, como la organización de campañas y la inspección de áreas inseguras desde la perspectiva de garantizar la seguridad en los lugares de trabajo de las oficinas y prevenir accidentes de peatones. Se implementa departamento por departamento.
2. **Gestión de la confidencialidad:** Desde la perspectiva de prevenir fugas de confidencialidad (seguridad de la información), "escritorio limpio" (5S alrededor del escritorio), "pantalla limpia" (ocultar la pantalla de la computadora cuando no está), organizar servidores, etc. y otorgar acceso apropiado derechos, etc., estamos fomentando la disciplina (fortalecimiento de la normatividad) del manejo de la información en la organización y la erradicación del error humano.
3. **Acumulación de conocimientos (5S de conocimiento e información):** Como parte de la finalización del autoproceso, organice datos e informes anteriores, conocimientos y puntos clave, vincule procesos comerciales además de eso, entorno fácil de usar utilizando TIC, etc. También estamos trabajando en la confección.

Estos no son todos los esfuerzos de toda la empresa, pero varios departamentos están trabajando activamente en ellos. Como ejemplo del uso de TPS, presentaré el caso de JIT (justo a tiempo) en los departamentos administrativos y de gestión.

Como una de las promociones de finalización de autoproceso, estamos utilizando e implementando actividades de "anillo de proceso". Por ejemplo, en el departamento de desarrollo, muchas personas están involucradas en el mismo trabajo, y tenemos que empezar por desentrañar el complejo proceso. Por lo tanto, ideamos un método de descripción llamado "TLSC (Total Link System Chart)", visualizamos la cadena de entrada y salida de los procesos con base en el método de descripción y determinamos si el cronograma era consistente o no. Entonces, ¿dónde está el cuello de botella y ¿Cómo solucionar el cuello de botella? Además, como medio para eliminar los cuellos de botella, es útil para asegurar los recursos humanos, paralelizar procesos y acuerdos tempranos sobre las condiciones de establecimiento de revisiones.

Como actividad para reforzar la realización del autoproceso, la compañía también está trabajando en la "visualización" (gestión visual), haciéndola lo más visible posible y promoviendo la compartición de propósitos, saberes y conocimientos entre todos los empleados.

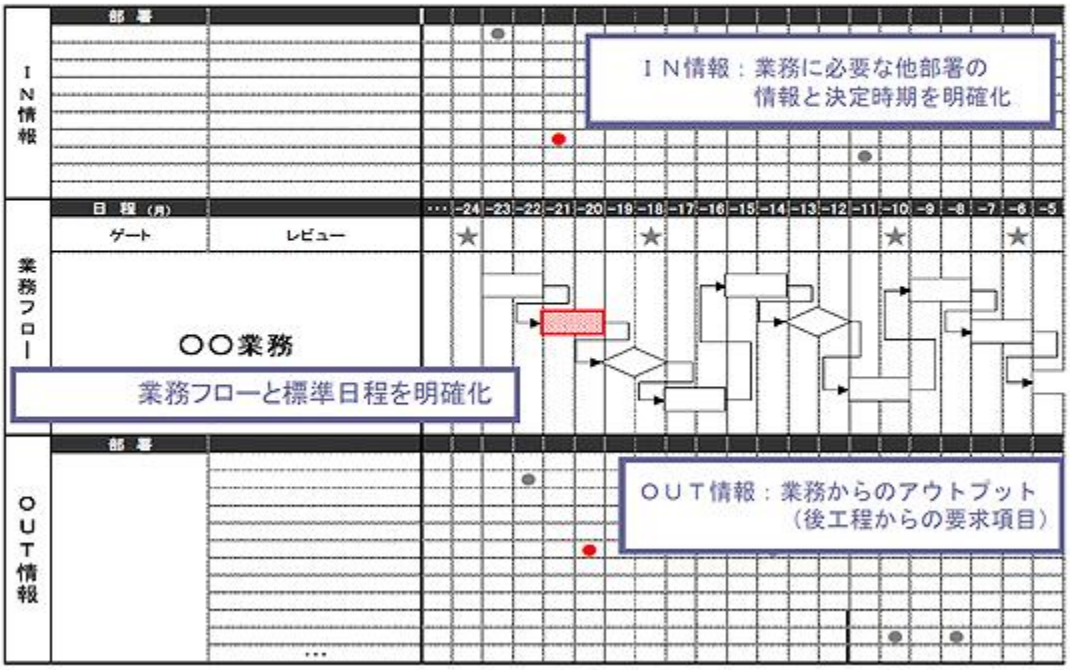
Esta sección presenta un ejemplo del proceso de preparación de la producción. El flujo consiste en:

(1) clasificar el proceso actual y la entrada y salida reales en función de un formulario;
(2) identificar problemas y cuestiones con partes relacionadas e;
(3) investigar la causa raíz del problema y considerar las contramedidas;
(4) Organizar el proceso que incorpora las contramedidas y las entradas y salidas;
(5) Desglosar los procesos importantes en trabajo elemental y especificar los criterios de juicio y las condiciones de calidad.

Se muestra en el lugar de trabajo, de modo que sea posible ver qué departamento está trabajando actualmente en qué tipo de problema, y todos pueden comprender los puntos importantes que deben lograrse para cuándo. En particular, comprender y visualizar la situación actual es una medida importante para la empresa.

Estas actividades pueden ser actividades independientes (autosuficientes) de respeto propio en las que todos los empleados comparten qué problemas enfrenta actualmente la empresa y en qué dirección se dirige, y se preguntan cuáles son los próximos pasos que deben tomar. Esto, a su vez, es un problema urgente para la comunidad empresarial japonesa. No cabe duda de que esto está directamente relacionado con una gestión ágil (aceleración de la toma de decisiones y de la acción) y una verdadera gestión global.

TLSC（Total Link System Chart）とは



見える化の事例

ポストIT（赤）：プロセス名　　ポストIT（黄）：問題点、課題

IN、OUT：実際の帳票